

**LA QUERELLE DU “CONTENU” ET DU “PROCESSUS” :
LES ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CHAMP DE LA STRATÉGIE.**

Hervé Laroche

Professeur-Associé

E.S.C.P.

79, avenue de la République

75543 PARIS CEDEX 11

France

tél. 33 1 49 23 20 34 - fax 33 1 49 23 20 36

e-mail : laroche@escp.fr

Le champ de la stratégie connaît depuis quelques années (disons le début des années 1990) un changement profond. La nature en est désormais bien connue : il s'agit de la contestation du paradigme jusque là dominant, c'est-à-dire l'analyse concurrentielle, issue de l'économie industrielle, telle qu'elle a été codifiée par M. Porter. Les candidats à la succession sont encore assez nombreux, parmi les courants issus de la théorie néo-institutionnaliste, de l'écologie des populations organisationnelles, de la micro-économie évolutionniste, de l'école autrichienne de l'entrepreneur, de la théorie des conventions, ou encore de la théorie des ressources. Cette dernière apparaît sans doute aujourd'hui comme la plus susceptible de s'imposer, par sa capacité à intégrer les apports des autres courants, d'une part, et par sa convergence avec des propositions plus directement opérationnelles et recevables par les praticiens (Kay, 1993 ; D'Aveni, 1994 ; Hamel & Prahalad, 1994).

Cette évolution a incontestablement un caractère durable et ne saurait être réduite à un effet de mode. Elle constitue sans aucun doute une revitalisation de la discipline. Si on peut estimer que certains excès sont parfois commis dans le rejet de l'analyse concurrentielle, et que cela conduit à passer d'un déséquilibre à un autre dans l'approche stratégique des problèmes des entreprises, on peut aussi penser qu'il s'agit là d'un jeu somme toute normal de l'évolution d'une discipline scientifique, et que ces effets de balancier n'ont pas d'importance significative à moyen terme.

Cependant, l'analyse concurrentielle, bien que dominante, ne représentait pas la totalité du champ de la stratégie. On peut alors regarder cette montée des nouvelles approches sous un

angle différent, en se demandant si elle concerne exclusivement le sous-champ occupé par l'analyse concurrentielle ou si elle est susceptible d'avoir un impact plus large. Comme l'a fort bien montré R. Déry dans son analyse des 599 articles publiés dans le *Strategic Management Journal* depuis sa fondation en 1980 jusqu'à 1993 (Déry, 1996), le champ de la stratégie est assez nettement divisé en deux sous-champs, qui forment des systèmes de références distincts, et qui sont appuyés sur des "disciplines de base" différentes :

- d'une part, le sous-champ du "contenu" de la stratégie, fortement structuré, qui est clairement dominant en quantité, et qui procède essentiellement de l'économie,
- d'autre part le sous-champ du "processus" stratégique, plus éclaté, minoritaire, davantage inspiré par la sociologie, la science politique, la psychologie, ou l'anthropologie¹.

La question que l'on voudrait poser est la suivante : les évolutions récentes de la stratégie, qui ont amené à la substitution, comme paradigme dominant, de l'approche centrée sur les ressources à l'analyse concurrentielle "portérienne", remettent-elles en question ce clivage entre "contenu" et "processus" ? dans quelle mesure ? et sur quels points spécifiquement ?²

Les transformations d'un champ divisé

Une remise en cause de la partition du champ marquerait en effet une évolution disciplinaire d'une autre ampleur qu'un glissement interne au seul domaine du "contenu". Car cette partition est, selon Déry, une des bases sur lesquelles le champ s'est institutionnalisé à partir de 1980. Rappelons brièvement les étapes de l'histoire de la discipline. La stratégie a évolué de la "politique générale d'entreprise" (1908-1959) à la "planification stratégique" (1960-1969) puis au "management stratégique" (1970-1979). Gardant durant cette période un lien

¹ L'analyse du seul SMJ induit bien sûr une limite à cette description de la structure de la discipline (ce que R. Déry n'ignore évidemment pas). On peut en effet soutenir que si le SMJ privilégie les recherches portant sur le "contenu", alors il est possible que les articles traitant du "processus" soit dirigés par leurs auteurs vers d'autres supports, plus ouverts à leurs options théoriques et méthodologiques, notamment les revues centrées sur les théories de l'organisation (ASQ, Organisation Studies, Organization Science, etc.), ou vers les revues à vocation pluridisciplinaires (Academy of Management Science et Academy of Management Journal, Journal of Management Studies, etc.). Pour autant, à l'évidence, ces papiers ne sont pas exclus du champ de la stratégie, et l'on peut émettre l'hypothèse d'une sous-estimation numérique des travaux relevant du "processus" si l'on extrapole à partir des données issues du seul SMJ. Cette limite a cependant une importance réduite pour le propos ici développé. D'une part, l'orientation du SMJ, une des rares revues spécialisées en Stratégie, et incontestablement la revue scientifique de référence dans le domaine, n'en demeure pas moins significative d'une domination du "contenu" sur le "processus". Et d'autre part, plus que la domination d'un courant sur l'autre, c'est le clivage entre les deux sous-champs qui mérite ici d'être souligné.

² L'auteur de ce texte s'inscrit sans hésitation mais sans sectarisme dans le courant du "processus". Cette position dans le champ a sans aucun doute des conséquences sur le contenu des arguments ici développés.

fort et direct avec les pratiques d'entreprise et les professionnels, elle conserve une orientation générale normative. Mais c'est à partir de 1980 que la stratégie s'établit comme un objet de recherche, en sus des pratiques qualifiées comme stratégiques, et indépendamment d'un souci normatif. Déry distingue la période d'institutionnalisation (1980-1984), et celle d'objectivation (1984-1993). Le point important est que la distinction entre "contenu" et "processus" participe étroitement à la structuration du champ qui le conduit à la maturité (relative, sans doute). Cette partition entérine le fait que la stratégie n'est plus seulement considérée comme une pratique concrète, mais aussi comme un objet à expliquer. Elle marque l'autonomie acquise par rapport aux définitions normatives de la stratégie, assises sur les célèbres "modèle de Harvard", planification stratégique "à la Ansoff", et autres "matrices de portefeuille d'activités".

Cette constatation mériterait une explication. Celle qui transparaît (sans être explicitée, toutefois) dans les analyses de Déry est liée au processus même d'accumulation des travaux : le champ du processus s'est structuré autour de travaux préexistants, tandis que l'apparition de l'analyse concurrentielle, clairement aux antipodes de cette approche "processus", a constitué un pôle d'attraction puissant et nettement distinct. Le développement académique entraîne alors un accroissement de la spécialisation, à l'intérieur même du champ. Les modèles généraux de la stratégie perdent ainsi de leur pouvoir intégrateur, les différents éléments qui les composent devenant excessivement hétérogènes, et largement autonomes. De modèles synthétiques on passe alors à des visions polarisées de la stratégie. Alors que la stratégie s'est construite comme champ intégrateur (à l'image du dirigeant aux talents multiples dont elle est censé représenter la mission exclusive), le succès même de cette définition accueillante a facilité une forme de "désintégration", sous la pression des exigences académiques et du développement, en profondeur, des connaissances. La distinction contenu/processus en est l'expression la plus nette.

Si ce processus est en lui-même assez banal, on doit toutefois s'interroger sur ses conséquences. Il n'est guère besoin de démontrer que cette partition ne peut trouver de justification "en substance". Même si la stratégie se veut un objet de recherche et pas seulement une pratique concrète, il reste que, comme toute discipline de management, une part importante de sa légitimité procède de sa "mise en correspondance" avec des pratiques concrètes, ou pour le moins, avec des problèmes et préoccupations managériales. Or, sur ce point, la stratégie fournit un discours peu cohérent. D'un côté elle affirme avec un succès

raisonnable que la conduite d'une stratégie doit articuler en profondeur formulation et mise en oeuvre, délibéré et émergent, contenu et processus. Et d'un autre côté la discipline se révèle incapable de fournir une théorie générale intégrant ces éléments. Bien plus, jusqu'à aujourd'hui, elle n'a pas pu établir des passerelles conceptuelles un tant soit peu sérieuses entre les deux. Les vieux modèles fourbus demeurent les seuls outils offrant un minimum d'intégration.

Cette absurdité apparaît dans les controverses internes au champ d'une manière sensiblement différente. La question des rapports entre "contenu" et "processus" y est indirectement posée par la critique du caractère statique des théories dominantes (essentiellement l'analyse concurrentielle). Ce point rassemble un large consensus depuis quelques années, et même ceux qui sont attaqués pour leurs conceptions statiques réclament avec ardeur des théories dynamiques de la stratégie (Ansoff, Porter). De fait, les développements récents de la micro-économie mettent nettement l'accent sur cet aspect dynamique, et leur succès dans le champ tient sans doute beaucoup à cette promesse (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). On assiste donc à une double évolution :

- d'une part, un déplacement du "lieu" de la stratégie, du secteur vers la firme. C'est le mouvement de substitution à l'analyse concurrentielle déjà évoqué, dont la théorie des ressources est l'expression la plus forte. A noter cependant que ce glissement n'est pas total : les perspectives inspirées par l'écologie des populations organisationnelles, et dans une moindre mesure celles dérivées de l'économie évolutionniste, continuent à accorder une grande importance aux logiques sectorielles.

- d'autre part, un souci de produire des théories dynamiques, qui rendent compte de la dimension temporelle propre à la stratégie comme d'un espace de fabrication (par exemple, accumulation des ressources), et non comme un simple déroulement plus ou moins rythmé par des décisions ponctuelles. Les nouveaux courants s'inscrivent tous dans ce projet, à l'exception notable de la théorie des coûts de transaction.

On peut alors se demander si ce basculement vers une approche dynamique n'est pas le changement essentiel. Il semble clair que la stratégie est passée d'une rationalité substantive à une rationalité procédurale (Joffre, 1996 ; Lauriol, 1996). La question de la rationalité des organisations est d'ailleurs désormais mise en avant par les promoteurs des nouvelles approches, comme l'une des questions programmatiques de la stratégie, au côté de préoccupations plus "substantives", telles que les sources des différences entre firmes, la

justification de la diversification, ou la compétition internationale (Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

Une des principales interrogations du sous-champ “processus” - le questionnement sur la rationalité des décisions, voire sur la notion même de décision - est ainsi explicitement reprise par les “nouveaux maîtres” du sous-champ dominant du “contenu”. Est-ce le résultat d’une pénétration du second par le premier ? Les tenants du “processus” se sont fréquemment constitués en “déviant” et ont volontiers adopté une posture critique face aux présupposés rationalistes et aux prétentions normatives des théories du “contenu”. Cette critique a-t-elle porté ? La rencontre entre les deux sous-champs s’est-elle enfin produite ? Cette opposition fondatrice est-elle enfin en voie de résolution ? La stratégie est-elle alors en voie d’unification ?

Une partition toujours active

Force est de constater qu’il n’en est rien, ou presque. L’émergence d’une conception procédurale de la rationalité et la préoccupation pour la dimension temporelle de la stratégie doivent presque tout à l’évolution propre des divers courants de la micro-économie renouvelée, et fort peu aux travaux internes au champ de la stratégie. A nombre de concepts et d’idées actuellement mis en avant par les nouvelles approches dans leur souci de construire une vision dynamique de la stratégie, on peut faire correspondre des travaux issus du sous-champ du “processus”, souvent déjà anciens. Prenons quelques exemples.

* Le concept de *path-dependancy*, qui connaît un franc succès, ne peut manquer d’évoquer l’affirmation fondamentale de tout le courant du “processus” : *process matters*, c’est-à-dire, très simplement, que les caractéristiques du processus selon lequel se déroule une action, un développement, etc., ont un impact sur son résultat³.

* La vogue des modèles évolutionnistes nécessite de rappeler que l’idée d’appliquer aux organisations le schéma variation-sélection-rétention a été avancée par Weick dès 1969, sans toutefois que cette idée soit reprise par les courants actuels.

³ On évitera l’atroce traduction en “dépendance de sentier” pour proposer une transposition plutôt qu’une traduction, qui justement prenne acte de cette convergence : “processualité”.

* La dynamique de la stratégie dans les nouvelles approches du “contenu” est sous-tendue par un modèle d’équilibre ponctué (Gersick, 1991) qui a été abondamment développé par les approches cognitives et les modèles du paradigme stratégique (Hall, 1984 ; Johnson, 1987). Les concepts d’engagement et d’escalade (Ross & Staw, 1993) et d’agenda stratégique (Dutton, 1988) pourraient aider à rendre compte de manière non mécanique de cette dynamique.

* De manière générale le “contenu” s’ouvre à la cognition (par exemple, les concepts de routine organisationnelle ou d’ambiguïté causale). Le terrain de la cognition est aujourd’hui un champ en soi à l’intérieur du courant du “processus” (Laroche & Nioche, 1994 ; Walsh, 1995). La question du succès et de ses causes a déjà été exploré (Starbuck & Milliken, 1988). D’autres travaux sur la cognition ont posé la question de l’interaction concurrentielle sous un jour nouveau, à travers les idées de cadres cognitifs partagés par les firmes au niveau de groupes stratégiques (Reger & Huff, 1993 ; Porac & al. 1995)

De manière générale, les tenants du “processus” constatent aujourd’hui que si convergence il y a incontestablement, elle ne doit pas grand chose à leur pouvoir d’influence. C’est par la constitution d’un socle général largement importé, encore en construction et encore passablement hétérogène, mais déjà massif et imposant, dessinant une théorie de la firme, que le processus s’installe enfin dans la problématique stratégique dominante. Pour une très large part, ceci s’est fait par ce qui apparaît à certains égards comme un audacieux retour en arrière⁴ : l’intégration des apports de H. Simon, la rationalité limitée, procédurale, et le développement de concepts spécifiques à partir de cette base.

Ce constat appelle deux questions.

1) Pourquoi l’approche “processus” a-t-elle échoué à amender l’approche “contenu” ? Pourquoi l’approche “contenu” accueille-t-elle aujourd’hui à bras ouverts des idées qu’elle a fermement ignorées, ou considérées avec condescendance ou méfiance, lorsqu’elles venaient de l’intérieur du champ, de l’approche “processus” ?

2) Peut-on espérer une sorte de réconciliation, avec une intégration des apports du “processus” dans les développements actuels ?

⁴ Retour en arrière, au vu de l’état actuel de l’approche “processus”, construite sur les thèses simoniennes depuis l’origine, et qui a probablement pour problème principal aujourd’hui de s’en émanciper (Laroche, 1995).

L'effet Honda, ou la querelle exemplaire.

On ne cherchera pas à donner ici une réponse systématique à ces deux questions, mais plutôt à en cerner les termes essentiels⁵. Pour cela, on s'insérera, de manière toutefois un peu "oblique", dans un débat en cours. En effet, l'opposition entre "contenu" et "processus" a sa controverse exemplaire : il s'agit de la célèbre analyse par R.T. Pascale de l'entrée de Honda sur le marché américain des motocyclettes (Pascale, 1984). A travers un récit pittoresque des actions plus ou moins erratiques menées par les représentants de Honda aux USA, Pascale entendait contester l'explication couramment admise du succès de Honda, qui était fondée sur une analyse du B.C.G. utilisant bien entendu les outils qui ont fait la réputation de ce cabinet. Pascale avançait une explication par le processus pour détruire une explication par le contenu. Par la suite, le cas Honda a été discuté dans presque toutes les *business schools* de la planète, et la polémique s'est poursuivie au fil des ans, avec d'autres protagonistes (Mintzberg et Ansoff, notamment), jusqu'à un rebondissement récent (Mintzberg, Pascale, Goold, Rumelt, 1996). En effet, au classique ping-pong entre partisans de la courbe d'expérience et tenants de la stratégie émergente, est venu s'ajouter, avec Rumelt (qui reprend d'ailleurs les analyses de Hamel & Prahalad sur le même cas), une voix représentative des approches récentes centrées sur les ressources et les compétences.

Sans entrer dans l'analyse du cas lui-même, identifions les points sur lesquels insiste Rumelt lorsqu'il essaie de faire la part des choses entre les différentes interprétations. Selon lui, c'est l'intentionnalité qui est la question centrale : "(...) *the key element of controversy is intentionality (...)*" (Rumelt, 1996, p. 109). Est-ce que Honda a eu ou non l'intention de développer la stratégie qui est décrite par les analystes du B.C.G. ? On trouve plus loin : "*The unfortunate fact is that the data provided by B.C.G. and by Prahalad & Hamel are not sufficient to prove intentionality (it appears to be implicit in the writers' assumptions) and the data provided by Pascale are not sufficient to disprove the existence of a coherent logic covering the expansion of the motorcycle business from 1960 to 1980.*" (p.110) Ce qui ensuite lui permet d'ironiser : "*But my own experience is that coherent strategy based upon analyses and understandings of these forces (NB : scale economies, accumulated experience, and the*

⁵ On ignorera délibérément les facteurs de type "sociologiques" liés à la structure du marché des idées et des réputations dans le champ de la stratégie. Non qu'on tienne ces facteurs pour négligeables, bien au contraire. Simplement, ce n'est pas cet

cumulative development of core competencies over time) is much more often imputed than actually observed. Finally, I believe that strategic thinking is a necessary but greatly overrated element of business success. If you know how to design great motorcycle engines, I can teach you all you need to know about strategy in a few days. If you have a Ph.D. in strategy, years of labor are unlikely to give you ability to design great motorcycle engines.”
(p. 110)

Entrons à notre tour dans la controverse en faisant les commentaires suivants.

Sur l’intentionnalité. Rumelt déplore que B.C.G. comme Hamel & Prahalad n’aient pu “prouver l’intentionnalité” de Honda. Or, une des leçons essentielles de l’approche “processus”, c’est justement de montrer le caractère illusoire de cette recherche d’intentionnalité, au niveau du moins d’une entreprise toute entière. Une des bases du courant processuel est de faire disparaître cette fiction de l’acteur unique, identifié à l’entreprise, ou incarné dans le dirigeant qui se substitue à l’entreprise. Que les processus soient en revanche parcourus, tissés, agités d’intentionnalité, même les plus radicales des théories de l’action organisationnelle (le fameux modèle de la poubelle (Cohen, March et Olsen, 1973), les générateurs d’action (Starbuck, 1983), l’organisation de l’hypocrisie (Brunsson, 1989), entre autres...) ne songent pas un instant à le nier. Le point essentiel est que ces flux d’intentionnalité ne peuvent, sans une opération qui relève de la fiction, être rassemblés en une intentionnalité globale. Prouver l’intentionnalité (ou l’inverse) est une tâche impossible. Déplorer qu’on n’ait pu le faire masque cette impossibilité, et ce faisant contribue à maintenir la fiction de l’acteur unique.

Sur les “forces”. Rumelt regrette symétriquement que les analyses de Pascale n’aient pu effacer le rôle de la “logique cohérente” qui anime le secteur des motocyclettes à cette époque. Il réaffirme l’importance de ces forces que sont les économies d’échelle, les compétences accumulées, etc., tout en reconnaissant qu’elles sont rarement reconnues *ex ante* par des analyses rationnelles de la part des entreprises concernées. Cette position trahit une ambiguïté commune chez les tenants du “contenu”, ambiguïté qu’on pourrait qualifier de “fondatrice”. D’une part, la recherche sur le “contenu” cherche à dégager des “forces” ou des “lois” générales qui guideraient les comportements stratégiques des firmes. C’est à dessein que j’emploie le terme de comportement : à la différence d’une action, un comportement

aspect du problème qu’on souhaite traiter dans le cadre de cette communication.

n'implique aucune intentionnalité (Descombes, 1995). Ce projet relève d'une épistémologie classique, calquée sur celle des sciences de la nature, dans laquelle des lois (de la nature, précisément) s'imposent à la matière (inerte ou vivante, mais en tout cas dépourvue d'intentionnalité). Ce choix épistémologique est un des facteurs qui ont accompagné l'institutionnalisation du champ de la stratégie et son passage au statut d'objet de recherche. Il est indissociable de son accès au statut de discipline scientifique. Cependant, parce qu'en parlant de stratégie on fait nécessairement référence à des acteurs humains, et que, qui plus est, on se situe dans un domaine qui a pour légitimation de travailler à l'amélioration du fonctionnement des entreprises et de leur performance, on ne peut se passer d'imputer une intentionnalité à ces comportements. Ceci se fait généralement de la manière la plus simple qui soit : par un présupposé utilitariste. Si un comportement profite à qui l'adopte alors ce comportement est intentionnel. On va même jusqu'à y voir des décisions (ce qui implique une activité délibératoire), et encore plus, à supposer qu'ils résultent de délibérations explicites (*analyses and understandings*), allant jusqu'à la résolution de problème et le calcul. Par ce biais les lois sont à la fois : 1) préservées en tant que lois, puisque, la rationalité imputée aux acteurs étant universelle, elles gardent leur caractère général ; et 2) vidées de leur caractère mécanique, "a-intentionnel", qui est incompatible avec l'ambition même de la discipline⁶.

Sur les acteurs de la stratégie. Rumelt leur prête finalement peu de capacités de clairvoyance stratégique. Là n'est sans doute pas la question essentielle. Il convient en effet de noter que les acteurs collaborent généralement volontiers à l'entreprise ambiguë des chercheurs en stratégie, et souvent même la réclament à ces mêmes chercheurs. Car les "lois" les rassurent, même si elles les dépouillent. Eux aussi ont besoin de légitimité "scientifique", eux aussi cherchent à s'appuyer sur les "lois" objectives qui gouvernent le monde, afin de pouvoir justifier leurs actions. Cependant, à d'autres moments, devant d'autres publics, ils revendiquent leur indispensable liberté d'acteurs⁷. Cette "oscillation ontologique" (Weick, 1995 ; Burrell & Morgan, 1979) par laquelle l'acteur veut alternativement subir son

⁶ Pour ceux qu'une telle contorsion embarrasse, il reste une solution élégante : il suffit de procéder en deux temps. Premier temps : on dégage les lois en évacuant toute question d'intentionnalité. Second temps : on en tire des implications normatives qu'on adresse aux acteurs clairvoyants. L'astuce consiste à "oublier" que les acteurs clairvoyants sont ceux impliqués par ailleurs dans les "lois" étudiés. On évite ainsi la contradiction suivante : soit ces acteurs ont suivi ces lois, et alors cela signifie qu'ils les connaissaient déjà (ce qui réduit à néant le travail d'explicitation du scientifique) ; soit ils ne les ont pas suivies, et alors il convient de se demander pourquoi.

⁷ Les modèles fondateurs de la stratégie, désignés souvent par l'étiquette de "volontariste", "design" ou non, planificatrice ou non, avaient l'avantage de conforter leur position d'acteur. C'est sans doute ce qui explique que ces modèles perdurent, même s'ils ne sont plus dominants.

environnement et en être le créateur, est sans doute un élément fondamental de l'action managériale (et partant, ce devrait être une des bases du management en tant que champ de connaissance et d'action sur les savoirs et les pratiques). Concernant notre discussion des rapports internes au champ de la stratégie, on touche là à un paradoxe plus profond. En effet, les tenants du "processus" ont beaucoup travaillé à remettre sur le devant de la scène stratégique les "vrais" acteurs, en dépassant la fiction de l'acteur unique, en sortant de l'ombre le rôle des membres non dirigeants, en dotant ces acteurs de capacités cognitives réalistes. Pourtant, il est clair que les tenants du "processus" n'ont pas gagné ainsi les faveurs de ces mêmes acteurs. Bien au contraire, on peut soutenir qu'ils les ont effrayés par leur réalisme parfois cru, et que les acteurs leur ont préféré soit une alliance avec les tenants du "contenu", soit un retour aux "bases" (*back to basics*) à travers un simplisme que nourrissent les modes managériales successives (Excellence, etc.). La "proximité" que les chercheurs du "processus" ont voulu avoir avec les acteurs redouble en fait la distance entre chercheurs et praticiens : elle est incompatible avec la position de ces derniers. Ce qui signifie, on en convient aisément, que les tenants du "processus" ont été tout aussi incapables (ou tout aussi peu désireux) de traiter ce problème crucial de "l'oscillation" de l'acteur.

* **Sur l'importance de la stratégie dans les affaires.** La conclusion assez condescendante de Rumelt découle de l'incapacité à résoudre les points précédents. Innombrables sont les exemples de réussites stratégiques qui ne doivent rien à la Stratégie. Les études empiriques du courant du "processus" ont amplement démontré cela (pour un exemple récent d'évaluation du rôle des analyses formelles dans les décisions, voir Langley, 1989). Innombrables aussi sont les échecs d'entreprises regorgeant d'idées et supérieurement compétentes sur le plan technique. La raison d'être de la stratégie ne se déduit pas de ce genre de comptage. Des décisions de justice sont prises aujourd'hui, en France, en fonction de l'existence ou non d'un plan stratégique justifiant les décisions contestés (en l'occurrence, des licenciements) (Gallois, 1997). La stratégie est un discours dominant, obligatoire (Knights & Morgan, 1991). Faire de la présence ou non d'une "véritable" réflexion stratégique la "preuve" d'une intentionnalité stratégique est une position excessivement réductrice, qui oblitère encore une fois l'inscription sociale des pratiques, des savoirs et des discours qui relèvent ou se réclament de la stratégie. Là encore, il faut le reconnaître, nombre de tenants du "processus" n'ont pas une position plus avancée.

Conclusion

Au total, on propose ce constat : entre les approches “contenu” et les approches “process”, il y a aujourd’hui une convergence de fait, mais pas ou peu de convergence dans les faits. La théorie dynamique de la stratégie se construit, du côté du “contenu”, de manière largement autonome, sans réelle intégration des acquis du “processus”. Dans le sens inverse, on a quelques exemples remarquables d’une intégration plus avancée des apports de la théorie des ressources à des approches “processus” (Miller, 1993 ; Burgelman, 1994), qui démontrent que l’articulation des concepts issus des deux traditions est chose possible et féconde. Sans doute faudra-t-il encore progresser sur ce qu’on pourrait appeler, faute de mieux, la “réalité sociale” de la stratégie : son caractère de construction humaine. Le courant du “contenu” s’ouvre au processus, mais à un processus qui est bien désincarné. Le courant du “processus” répugne à accepter des concepts dans lesquels il a tendance à déceler des artefacts et des rationalisations⁸. Et les deux se dispensent trop facilement de s’interroger sur le statut et la fonction du savoir qu’ils produisent.

Dans cette évolution, les spécialistes francophones de la stratégie sont sans nul doute bien placés pour faire entendre une voix originale : d’une part, ils ont beaucoup moins que leurs collègues anglo-saxons cultivé l’opposition entre “contenu” et “processus” ; d’autre part, ils sont souvent plus “tolérants” sur un plan épistémologique, et plus facilement disposés à questionner les rapports entre la démarche scientifique et les pratiques concrètes. Aussi peut-on espérer influencer sur cette transformation du champ, dans le sens souhaitable d’un dépassement de la vieille “querelle”. Non qu’il faille craindre les querelles : elles ont leurs raisons et leurs plaisirs. Pour autant, s’il ne faut pas hésiter à les ouvrir, il ne faut pas non plus manquer une chance de les clore.

⁸ Ce refuge dans l’attitude critique a été superbement pointé par March dans le cadre plus large des théories de la décision dans les organisations. On peut transposer en identifiant les “organization theorists” aux tenants du “processus” et le “rational choice” aux partisans du “contenu” : *At the outset, organization theorists were described as a deviant sect in the church of rational choice. Like many deviants, they simultaneously treasure their heretical status and labor to convert the faithful. In the latter mode, they cannot avoid noting the substantial extent to which the speculative heresies of students of organizational decision-making have achieved respectability in the catechism of the mother church. In the former mode, they observe, with an unreconciled mixture of dismay and gratification, the extent to which the bishops continue to sustain and reproduce their orthodoxies, leaving to the deviants the gratifications of savoring and elaborating their heresies.* (March, 1988, p.17)

Références

Brunsson, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy*, Chichester, Wiley.

Burgelman, R.A. (1994), Fading Memories : A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann.

Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25

D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, The Free Press (trad. fr. par M. Garène, Vuibert, 1995)

Déry, R. (1996), *La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la Stratégie*, Actes de la journée "Recherche en Gestion", FNEGE, Paris, 11 octobre, 202-251.

Descombes, V. (1995), *L'action*, in *Notions de philosophie (II)*, Kambourchner, D. (dir.), Paris, Folio Essais, Gallimard, 103-174.

Dutton, J.E. (1988), Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change, in Pondy, L.R., Boland, R.T. & Thomas, H. (eds), *Managing Ambiguity and Change* (chapter 7, 127-144), Wiley.

Gallois, D. (1997), Les syndicats de Ciba-Geigy contestent des suppressions d'emplois décidées sans plan stratégique, *Le Monde*, 13 novembre 1997.

Gersick, C.J.G. (1991), Revolutionary Change Theories : A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 16, 1, 10-36.

Hall, R.I. (1984), The Natural Logic of Policy Making : Its Implications for the Survival of an Organization, *Management Science*, 30, 8, 905-927.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard, Harvard Business School Press (trad. fr. par L. Cohen, Paris, Interéditions, 1995)

Joffre, P., (1996), Les modèles d'analyse stratégique : un essai de classement, *Cahier de Recherche 96-III*, ESC Normandie, novembre 1996.

Johnson, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.

Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford, Oxford University Press.

Knights, D. & Morgan, G. (1991), Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity : A Critique, *Organization Studies*, 12/2, 251-273.

Langley, A. (1989), In Search of Rationality : The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34, 598-631.

Laroche, H. et Nioche, J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie, *Revue Française de Gestion*, 99, 64-78

Laroche, H. (1995), From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social Representation, *Organization Science*, 6, 1, 62-75.

Lauriol, J. (1996), Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages en langue française (1990-sept 1996), *Actes de la journée Recherche en gestion*, FNEGE, Paris, 11 oct. 1996.

March, J.G. (1988), Introduction : A Chronicle of Speculations about Decision-Making, in MARCH, J.G., *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell, 1-24.

Miller, D. (1993), The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, 18, 1, 116-138.

Mintzberg, H., Pascale R.T., Goold, M., & Rumelt, R.P., The "Honda Effect" Revisited, *California Management Review*, 38, 4, 78-117

Porac, J. et al. (1995), Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers, *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227.

Reger, R.K. & Huff, A.S. (1993), Strategic Groups : A Cognitive Perspective, *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.

Rumelt, R.P., Schendel, D., & Teece, D.J., (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard.

Rumelt, R.P., (1996), The Many Faces of Honda, *California Management Review*, 38, 4, 103-117.

Starbuck, W.H. & Milliken, F.J. (1988) : Challenger : Fine-Tuning the Odds Until Something Breaks, *Journal of Management Studies*, 25, 319-340.

Starbuck, W.H.(1983), Organizations as Action Generators, *American Sociological Review*, vol.48, 91-102.

Weick, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., USA, Sage

Walsh, J.P. (1995), Managerial and Organizational Cognition : Notes from a Trip down Memory Lane, *Organization Science*, 6, 3, 280-321.